



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA**  
**MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**ÁREA: CENTRAL DE ATENDIMENTO**  
**MATRÍCULA Nº 2016733/7 ANA CRISTINA DE JESUS**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: AMALIA RAQUEL PÉREZ-NEBRA**

**PÓS-VENDA:**  
**UM ESTUDO DE CASO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO ASSINANTE DO**  
**CORREIO BRAZILIENSE**

**Brasília, DF**  
**Junho, 2005**



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA**  
**MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**ÁREA: CENTRAL DE ATENDIMENTO**  
**MATRÍCULA Nº 2016733/7 ANA CRISTINA DE JESUS**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: AMALIA RAQUEL PÉREZ-NEBRA**

**PÓS-VENDA:**  
**UM ESTUDO DE CASO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO ASSINANTE DO**  
**CORREIO BRAZILIENSE**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**  
**COM O OBJETIVO DE APROVAÇÃO EM**  
**MONOGRAFIA PARA GRADUAÇÃO**  
**EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**Brasília, DF**  
**Junho, 2005**



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA**  
**MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**ÁREA: CENTRAL DE ATENDIMENTO**  
**MATRÍCULA Nº 2016733/7 ANA CRISTINA DE JESUS**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: AMALIA RAQUEL PÉREZ-NEBRA**

**MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA**

<b>MEMBROS DA COMISSÃO</b>	<b>ASSINATURA</b>
1. PROFESSOR ORIENTADOR Professora: Amalia Raquel Pérez-Nebra	
2. PROFESSOR CONVIDADO (A) Professora: Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu	
3. PROFESSOR CONVIDADO (B) Professora:	
<b>MENÇÃO FINAL:</b>	

**Brasília/DF, 17 de junho de 2005**

## DEDICATÓRIA

Ao Benicio, pelo apoio e compreensão das horas que deixamos de compartilhar em virtude da realização deste trabalho; e,

Aos meus familiares e amigos, pelo convívio e respeito, apesar de minhas falhas.

## AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, a Deus, pelo dom da vida e por tantas oportunidades, inclusive a realização desse curso.

A professora que iniciou a orientação neste trabalho, Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu, e à professora que deu continuidade a este estudo, Amália Raquel Pérez-Nebra, pelo conhecimento compartilhado, pela paciência com minhas limitações, pelas horas dedicadas às revisões e por todo o apoio recebido.

Ao professor José Severiano dos Santos Filho por ter me presenteado, no sexto semestre, com uma impressora como incentivo para a aquisição de um computador, visando facilitar a realização desta monografia.

Ao meu amigo, Daniel Pereira Maciel, pela ajuda na tradução.

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho, direta ou indiretamente, e que não foram mencionados: muito obrigada!

## EPÍGRAFE

“Excelência é uma arte conquistada pelo treinamento e pelo hábito. Somos o que fazemos sempre”.

(Aristóteles)

## RESUMO

Esta monografia teve como objeto de pesquisa o pós-venda, que apesar de ser um tema contemporâneo, ainda é pouco explorado como trabalho científico e com pouca bibliografia disponível. Buscou-se nesta pesquisa responder: **O pós-venda realizado na área de assinaturas do jornal impresso Correio Braziliense é feito com qualidade e eficiência?** O objetivo geral deste estudo foi analisar as diferenças entre o prescrito e o real nas ações de pós-venda realizadas por esta empresa. Para a consecução do objetivo geral, foi observado se os pós-vendas eram confirmados no primeiro dia de entrega do exemplar do jornal, se era feita a confirmação dos dados cadastrais e transmissão dos benefícios oferecidos pela empresa ao assinante (passos do script dos operadores). Para fundamentar o estudo, abordou-se teorias sobre: O comportamento do cliente, qualidade no atendimento, central de atendimento e pós-venda, buscando a elucidação do estudo. O método utilizado foi um *estudo de caso*, com a técnica de entrevista pessoal e de observação direta. Os principais resultados obtidos foram: Os funcionários da Central de Atendimento ao Assinante do Correio Braziliense são altamente capacitados e qualificados, tendo em vista a maturidade e a formação acadêmica. Porém, no que tange a qualidade e eficácia na realização do pós-venda, há muito que se aprimorar. Por isso, apesar da maturidade, tempo de serviço na Central de Atendimento e formação acadêmica dos operadores, falta orientação e treinamento. Recomendou-se: que seja feito treinamento junto aos operadores e que sejam estabelecidas metas e premiações para motivá-los a realizarem o pós-venda com qualidade e eficiência. A pesquisa teve como limitação principal, o fato de não ter tido tempo hábil para estender este estudo de pós-venda a outras empresas. Sugestão para pesquisas futuras: Fazer pesquisas sobre pós-venda, visto que é um tema pouco explorado cientificamente; fazer análise comparativa da quantidade de erros encontrados nos pós-vendas de cadastros feitos pela Central de Atendimento e pelo Telemarketing Ativo; Estudar Clima Organizacional, Chefia e liderança e a influência no projeto pós-venda; Elaborar questionário para conhecer a opinião dos operadores sobre o tema pós-venda.

## ABSTRACT

This Social Communication graduation monograph had *post-sale marketing* as its research object. However recently has this theme begun to grow in importance, post-sale marketing still lacks academic exploration and holds scarce available bibliography. The aim in this research was to address the following questioning: **is post-sale marketing an effectively performed, quality process at the newspaper *Correio Braziliense's* subscription section?** The main objective of this study was to analyze the differences between what is prescribed and what is real within the post-sale actions performed by this company. For such purpose, it has been observed if the post-sales were confirmed by the time of the newspaper's first delivery, if the subscription data was double-checked e and if the benefits offered by the company to the subscribers were informed to the latter. Theories have been approached on themes such as client behavior, quality in answering the clients' queries, *Call Centers* and post-sale *per se* to ground the study, in an attempt to elicit its purpose and content more clearly. The method chosen to perform the study was a *case study*, performed through both personal interview and observation techniques. The main results obtained were that the employees at the *Correio Braziliense's* Subscriber Support Central are highly competent and qualified as far as maturity and academic background are concerned, but on the other hand there is much to improve on what regards quality and effectiveness on the performing of post-sale marketing. Therefore, despite the maturity, work experience at the Support Central and academic background of the collaborators, a lack of orientation and training is quite evident. It was recommended that the operators were offered training opportunities and also that goals and prizes were established in order to motivate these operators to perform post-sale marketing on higher quality and efficiency standards.



## SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	9
1	COMPORTAMENTO DO CLIENTE .....	11
2	QUALIDADE NO ATENDIMENTO .....	16
3	CENTRAL DE ATENDIMENTO .....	27
4	PÓS-VENDA .....	32
5	MÉTODO .....	35
	5.1 Caracterização da população e amostra .....	35
	5.2 Construção do instrumento de coleta de dados .....	37
6	RESULTADO, ANÁLISE E DISCUSSÃO .....	38
	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....	43
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....	47
	BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR .....	48
	ANEXO A .....	49
	ANEXO B .....	50

## INTRODUÇÃO

### Pós-Venda

Uma análise das diferenças entre teoria e prática nas ações de pós-venda realizadas na Central de Atendimento ao Assinante do Jornal Correio Braziliense.

O estudo se propôs a analisar a seguinte questão: **O pós-venda realizado na área de assinaturas do jornal impresso Correio Braziliense é feito com qualidade e eficiência?**

Visando responder a essa questão, o objetivo geral deste estudo foi analisar as diferenças entre o prescrito e o real nas ações de pós-venda realizadas na área de assinaturas do Correio Braziliense.

Para a consecução do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: 1) Verificar se os pós-vendas são realizados no primeiro dia de entrega do exemplar para o assinante; 2) analisar a eficiência na execução do pós-venda pelos funcionários, no que tange a confirmação de todos os dados cadastrais e transmissão dos benefícios oferecidos pela empresa ao assinante; 3) tomar nota deste levantamento para saber dos erros; 4) apresentar razões pelas quais o pós-venda deve ser realizado de forma adequada e seu impacto para a organização.

Nesse estudo, procurou-se identificar quais fatores presentes nas ações de pós-venda podem influenciar na qualidade do serviço prestado, por meio da confirmação de dados cadastrais e do recebimento do primeiro exemplar do jornal, com o propósito de elevar a quantidade de cadastros corretos, bem como analisar se

o novo assinante tem conhecimento de todos os benefícios a ele oferecidos pelo Correio Braziliense por se tornar assinante.

Com o conhecimento da organização e de suas características, identificação da situação problema e definição dos objetivos gerais e específicos, foi possível afirmar que o estudo tratado neste trabalho é relevante, por propiciar à empresa melhorias na prática do pós-venda e até incidir no pré-venda por saber dos erros cometidos. É diferenciado, pois não foi encontrado nenhum outro trabalho com este objetivo feito para esta instituição. E é oportuno, pois caso a organização decida por sua implementação, poderá corrigir possíveis falhas no processo atual possibilitando gerar satisfação para o cliente e eficiência para a empresa.

Após a introdução desta monografia, utilizou-se como ferramenta de trabalho para fundamentar o estudo, uma revisão bibliográfica na qual o referencial teórico aborda sob a ótica das teorias do comportamento do cliente, qualidade no atendimento, central de atendimento e pós-venda, buscando a elucidação do estudo, conhecimento da organização pesquisada e obtenção de informações necessárias para alcançar os objetivos propostos.

Em seguida é apresentado o método, que teve como instrumento de coleta de dados para a realização da pesquisa de campo, prancheta, lápis, aplicação de questionário e observação. A seguir são apresentados os resultados com a análise e discussão, onde se caracterizam os resultados obtidos e a interpretação dos mesmos de acordo com o referencial teórico. Finalmente, no capítulo da conclusão e recomendação, abordam-se as melhorias referentes à prática atualmente empregada na Central de Atendimento ao Assinante do Correio Braziliense.

## 1 COMPORTAMENTO DO CLIENTE

As razões pelas quais um produto ou serviço é comprado podem variar. Assim, acreditar que numa eventual necessidade, terá suporte por parte da empresa para regularizar problemas que possam surgir após tê-lo adquirido, pode ser um dos motivos do cliente para a compra de um produto ou serviço.

Para melhor compreensão sobre o tema deste capítulo, será exposta a seguir a definição de consumidor e cliente de acordo com diferentes autores, pois pretende-se ao longo do trabalho, utilizar apenas o termo cliente.

Solomon (2002, p. 24) define **consumidor** “como uma pessoa que identifica uma necessidade ou desejo, faz uma compra e então dispõe do produto durante os três estágios do processo de consumo (selecionar, comprar, usar ou dispor)”.

Costa (2003, p. 44) define **consumidor** como sendo “aquele (indivíduo ou instituição) que compra um produto. Ele não consome coisas, mas os benefícios que espera do produto”.

Albrecht (1992, p. 13) definem **cliente** como “alguém que se dirige a você para comprar o seu produto ou serviço, e que espera receber um serviço ou produto de qualidade em troca do pagamento”.

Percebe-se que os autores acima se referem tanto a consumidor quanto a cliente como a pessoa que seleciona, compra e utiliza um produto ou serviço. Já para Sheth (2001, p. 69). Há diferença, pois: “**Consumidor**, termo mais comumente empregado em marketing de maneira intercambiável com **cliente**, é na verdade apenas um dos três papéis do cliente, ou seja, o de usuário” (SHETH, 2001).

Ainda de acordo com Sheth (2001, p. 29-30):

Na realidade, mesmo o uso do termo consumidor para referir-se ao mercado de bens de consumo tem sido visto mais em livros didáticos que na prática. Por exemplo, as lojas de vendas a varejo se referem àqueles a quem atendem como clientes e não como consumidores. [...] Apenas fabricantes que não têm contato rotineiramente com os usuários finais de um produto se referem a eles como consumidores (SHETH, 2001).

A pessoa que paga pelo produto ou serviço nem sempre é o usuário, e nem sempre o usuário é o comprador. (SHETH, 2001; SOLOMON, 2002). Alguns autores reconhecem que uma pessoa pode desempenhar um ou mais dos três papéis do cliente: usuário, pagante e comprador. Cada papel faz da pessoa um cliente. O **usuário** é a pessoa que efetivamente consome ou utiliza o produto ou recebe os benefícios do serviço. O **pagante** é a pessoa que financia a compra. Finalmente, o **comprador** é aquele que participa da obtenção do produto no mercado. Cada um desses papéis pode ser desempenhado pela mesma pessoa ou unidade organizacional (por exemplo, um departamento) ou por diferentes pessoas ou departamentos (SHETH, 2001).

Com base nas definições expostas sobre cliente e consumidor, percebe-se que há divergência entre os autores, para superar essa divergência de termos no uso corrente, este trabalho adota o termo **consumidor** somente para citações transcritas na íntegra, já para este estudo será adotado o termo **cliente** abrangendo todas as definições teóricas, adequadas ao contexto do serviço de pós-venda realizado pela Central de Atendimento ao Assinante do Correio Braziliense, meio pelo qual é possível notar que quem *usa* os benefícios da assinatura, nem sempre é quem *paga*, já que há exemplos de pais que assinam para que seus filhos utilizem o jornal para se prepararem para vestibulares, para concursos públicos, além de cadastros que apresentam a conta corrente do marido para efetuar o pagamento, e como titular da assinatura consta o nome da esposa, com o objetivo de receber o

Cartão VIP em seu nome, para que a mesma utilize este cartão de benefícios que é fornecido pela empresa gratuitamente a todos os assinantes, tanto para retirar ingressos gratuitos para cinema, teatro, shows, quanto para fazer compras em lojas conveniadas que fornecem desconto exclusivo de até 50% aos assinantes deste jornal, visto que alguns maridos que adotam este procedimento, alegam que suas esposas possuem mais tempo livre para utilizar os benefícios oferecidos pelo Cartão VIP. Um outro fator que permite a escolha do termo **cliente** para este trabalho, é que muitos pós-vendas são realizados em cadastros de *cortesias* de 07 ou 30 dias de jornal.

Por fim, o **cliente** é a pessoa mais importante e parte essencial em qualquer tipo de negócio, pois é para ele que se produz, que se trabalha, é ele quem paga o salário, uma vez que sem o cliente qualquer negócio estará fadado à falência.

Após definir o cliente, será exposta a seguir a definição de comportamento do cliente, tema deste capítulo.

O comportamento do cliente é definido por Sheth (2001, p. 29) “como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles.”

De acordo com Solomon (2002, p. 246): a definição de comportamento do cliente “é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”.

O estudo do comportamento do cliente oferece os conhecimentos básicos necessários para tomada de decisões empresariais de sucesso. Já que as empresas

existem para satisfazer as necessidades dos clientes, visando o lucro para que haja crescimento e permanência no mercado, tais necessidades só podem ser satisfeitas até onde os profissionais de marketing conseguem compreender as pessoas ou organizações que usarão os produtos e serviços que estão tentando vender e acreditar que o fazem melhor do que seus concorrentes. Por meio do estudo do comportamento do cliente, os profissionais de negócios podem entender por que os clientes comprem o que comprem ou, em termos mais genéricos, por que eles respondem aos estímulos do mercado da maneira que o fazem (SHETH, 2001; SOLOMON, 2002).

Assim, o conhecimento das características do cliente facilita a definição de mercado para um produto ou serviço e também a opção por técnicas apropriadas para uso com um determinado grupo de clientes (SOLOMON, 2002, p. 23).

No que tange a tomada de decisão por parte do cliente, Solomon (2002, p.227) afirma que:

Os consumidores são confrontados com a necessidade de tomar decisões sobre produtos a todo momento. Algumas dessas decisões são muito importantes e implicam grande esforço, enquanto outras são tomadas praticamente de modo automático.

Como consequência, no processo de tomada de decisão, o cliente reconhece a necessidade, busca informações, avalia as alternativas, então, decide a compra e avalia na pós-compra. Sua tomada de decisão varia conforme o tipo de decisão de compra, já que geralmente procura oferta, bom atendimento, melhor condição de pagamento, mais sofisticação e qualidade. Desta maneira a empresa que procurar atender a estas expectativas será mais bem percebida por ele. Visto que, neste modelo, as organizações vencedoras serão as que fazem do cliente o ponto central, pois dessa forma irão ter um conhecimento profundo do mesmo.

A literatura de Marketing determina que a qualidade é um atributo de escolha do cliente para aquisição de um produto ou serviço. No entanto ela não restringe esta visão apenas à qualidade de atendimento, antes sim, a coloca em termos de divergência entre o prometido (recebido) e o esperado. Assim, é necessário saber o que pensa, ou melhor, o que é esperado pelo cliente do Correio Braziliense. Para responder a essa questão é necessário que a empresa faça pesquisa de campo junto aos assinantes. Porém, o próximo capítulo tratará apenas do tema qualidade no atendimento, o qual é diretamente ligado a este estudo de pós-venda realizado na Central de Atendimento ao Assinante do Correio Braziliense.



## 2 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

O mundo dos negócios avança com muita rapidez, com isso a busca pelo crescimento, lucratividade e permanência no mercado exige o comprometimento das empresas para com seus clientes, pois para transformá-los em parceiros, precisam empenhar-se em servi-los bem. Para tanto, é preciso que as empresas se orientem pelas necessidades e exigências do mercado e elaborem estratégias para agregar valores que as diferencie das demais (MALHOTRA, 2001; COBRA, 1993).

“A busca da qualidade é provavelmente uma das marcas características da segunda metade do século XX. Qualidade de produtos maciçamente produzidos e comercializados, buscando atender um mercado que cada vez mais desconhece fronteiras territoriais” (VERGUEIRO 2002, p. 11).

É interessante notar que após a criação do Código de Defesa do Consumidor, em vigor desde março de 1991 e do sucesso de medidas governamentais, como o Plano Real para tentar eliminar a inflação da cultura brasileira, a mentalidade dos clientes mudou, com isso as empresas passaram a ter uma concorrência mais acirrada e estes se tornaram mais exigentes, influenciando as relações entre fornecedores e clientes, mostrando uma evolução que não se acreditava possível no país alguns anos atrás. Cada vez mais, o PROCON, tem punido os maus empresários, que lesam o cliente brasileiro (TAVARES, 2000).

É importante salientar as proposições desenvolvidas e aplicadas em nível internacional pela ISO (International Organization for Standardization), globalmente reconhecida como o órgão máximo de padronização para as áreas de produção e serviços.

Publicada em 1987, a ISO 9000 preocupa-se com o estabelecimento de um modelo de gestão voltado para a qualidade. Procura introduzir essa preocupação desde o processo inicial de planejamento à entrega final do produto ao cliente, buscando torná-la sistemática, uma presença viva na organização, que influencie o comportamento de todos.

Por muitos anos, as empresas brasileiras agiam como se o cliente não merecesse ser devidamente respeitado. Isso aconteceu principalmente por não haver uma concorrência sadia que motivasse as empresas a valorizarem o cliente. A partir do Código de Defesa do Consumidor, em vigor desde março de 1991, as empresas passaram a se preocupar com a qualidade dos produtos e serviços, com o prazo de validade das mercadorias e com o treinamento de seus funcionários para corresponder às exigências de um bom atendimento. Isso porque as empresas perceberam que a razão de ser de qualquer organização, que vise lucro ou não, é o cliente, pois os tempos mudaram, há uma vasta opção de produtos e serviços semelhantes no mercado, para diferenciar-se das demais é preciso oferecer um atendimento com qualidade e eficiência. Além disso, o Código passou a exigir maior clareza do marketing das empresas (COBRA, 1993).

Cobra (1993, p. 1) afirmou que “a qualidade no atendimento é um desafio constante para toda e qualquer organização, independentemente do porte ou ramo que atue, pois o cliente se conquista e se mantém com base na qualidade de atendimento”.

Pode-se afirmar que há diferença entre qualidade de produto e qualidade de serviço, embora exista uma proximidade entre ambos no que diz respeito ao resultado desejado. O comprador de um produto deseja recebê-lo sem defeito. Quem utiliza um serviço deseja fazê-lo sem qualquer problema. No entanto, a

correção de defeitos, em uma empresa centrada na produção, é em princípio possível, com relação a um atendimento posterior, depois da aquisição dos bens. Porém, em empresas prestadoras de serviços, a qualidade deve ser inserida no processo de fornecimento, evitando-se o aparecimento de problemas, pois suas conseqüências nem sempre podem ser reparadas (VERGUEIRO, 2002). Como exemplo: Se uma pessoa faz uma assinatura do jornal Correio Braziliense para presentear alguém e quer que o primeiro exemplar seja entregue no dia do aniversário do presenteado, ocorrendo alguma falha na entrega desse exemplar não haverá como reparar a situação, uma vez que perdeu-se o impacto que seria receber o presente no dia certo.

A definição de serviço pode ser confundida pelo fato de ser intangível e mesmo assim estar muitas vezes ligado a produtos tangíveis como é o caso de uma assinatura de jornal onde o cliente tem o produto tangível que é o jornal, e o intangível que é o atendimento, o serviço de entrega entre outros. Sendo assim, é tão importante a qualidade do bem tangível, quanto do intangível.

A seguir são apresentadas duas definições de serviço de acordo com Lovelock (2001, p. 5):

1 Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível.

2 Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem **benefícios** para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Os serviços podem ser comprados e vendidos, mas não podem ser tocados. Por isso as empresas que fornecem serviços precisam cuidar muito bem de sua imagem junto ao público oferecendo um atendimento eficaz, pois desta forma poderão evitar perder seus clientes para a concorrência.

É interessante notar que a ênfase em serviços de alta qualidade é uma poderosa arma competitiva. Numa época em que clientes esclarecidos reconhecem serviços medíocres ou inferiores, as empresas que demonstram compromisso verdadeiro com as necessidades dos clientes rapidamente se distinguem das concorrentes. O empenho pela qualidade dos serviços é parte essencial de sua estratégia de negócios (ALBRECHT, 2002). Por isso, a Central de Atendimento ao Assinante do Correio Braziliense, precisa empenhar-se em fazer um atendimento impecável e um pós-venda com excelência, pois dessa forma, os clientes poderão perceber a qualidade no serviço a ele oferecido pela empresa.

O cliente exige um atendimento com profissionalismo e eficácia. Tendo o Correio Braziliense a capacidade de encantá-lo, poderá mantê-lo como assinante por muito mais tempo consumindo os produtos oferecidos pela empresa, pois é mais lucrativo manter bons clientes, no longo prazo, retendo-os por meio de sua satisfação diante da qualidade apresentada pela empresa, do que constantemente atrair e desenvolver novos clientes para substituir os que saem (LOVELOCK, 2001). Como coloca Zülzke (1990, p. XVI) “valorizar e respeitar o consumidor é uma forma muito efetiva de marketing”.

Para que as organizações possam se preparar adequadamente para satisfazer as expectativas dos clientes é necessário saber quais são as percepções que este têm sobre a qualidade do produto, e de acordo com Solomon (2002, p.247) os consumidores procuram nos produtos: qualidade e valor.

A qualidade em serviços é medida através da percepção dos clientes sobre o serviço recebido. A percepção é única, ou seja, cada cliente tem uma percepção do serviço ou atendimento a ele prestado (ALMEIDA, 2001). Sendo assim, além de saber quais são as percepções que o consumidor têm sobre a qualidade do produto,

é necessário que as empresas dêem, também, especial atenção ao que ocorre após a venda, para que com isso ele possa acompanhar cada passo desde a saída do produto da sua empresa, até a recepção junto ao cliente, por meio de um processo chamado pós-venda (que é uma percepção de qualidade e foco deste trabalho), no qual a empresa liga para o cliente para certificar-se do recebimento do produto e aproveita para saber a satisfação do cliente com o mesmo. Desta forma tanto a organização irá certificar-se da qualidade do serviço prestado, quanto se pretende que o cliente fique satisfeito com a atenção que lhe fora dispensada, permitindo que este sinta-se valorizado.

Conforme Vergueiro (2002, p. 12):

A existência generalizada de um nível maior de exigência quanto à qualidade de produtos, serviços e padrão de vida em geral, principalmente em países mais desenvolvidos, mas não somente neles, é talvez um dos aspectos mais positivos deste final de século. Ninguém mais se contenta com pouco quando pode ter mais. Ninguém aceita um serviço apenas razoavelmente bem feito quando pode ter a perfeição. E é bom que seja assim. A passividade tem sido historicamente a responsável maior pela mediocridade humana.

Com base no exposto, nota-se que a exigência por parte dos clientes faz com que as organizações tenham mais preocupação em oferecer bons produtos e serviços. Com isso, ganham os clientes que serão bem servidos e ganham as empresas que buscam capacitação para conquistar e manter mais clientes, atendendo com eficiência e eficácia suas necessidades, visando com isso, alcançar o lucro para sua organização.

Sendo assim, para haver um atendimento com eficiência, pode-se afirmar que todo atendimento ao cliente começa com um *momento da verdade*. O momento da verdade é definido como o momento de contato entre o cliente e a empresa. Ele pode ocorrer antes mesmo que a empresa entre em contato com seu cliente, por exemplo, quando um cliente está procurando um estacionamento para chegar à

empresa, quanto está na fila de espera para ser atendido em uma Central de Atendimento, entre outros. Portanto, é preciso que haja, por parte da empresa, uma preocupação com todos os possíveis contatos com o cliente, visando à qualidade do atendimento em todos os possíveis momentos da verdade.

Esta afirmação é confirmada por Albrecht (2002, p. 264):

Exemplos fornecidos por várias organizações de sucesso apontam para o conceito de *gerenciamento dos momentos da verdade* como a filosofia que impulsiona o próprio gerenciamento de serviços. Este, por sua vez é muito mais do que criar um departamento de reclamações ou “atribuir a alguém a responsabilidade por serviços”. Trata-se, na verdade de uma abordagem que impregna toda a organização, de cima para baixo, a partir da natureza da experiência do cliente, desenvolvendo estratégias e táticas para maximizar a qualidade da percepção do cliente. O compromisso com o gerenciamento de serviços significa converter toda organização em negócio orientado para os clientes, o que é, em si, um grande empreendimento.

Lembrando que momentos da verdade não são apenas os primeiros contatos, mas, sim, todos os contatos vivenciados pelo cliente na empresa, seja por telefone, fax, propaganda, mala-direta, Internet, entre outros. Albrecht (1992, p. 28) afirma que “nesses rápidos encontros o cliente toma uma decisão sobre a qualidade do serviço e a qualidade do produto oferecido”. Por isso, é preciso que haja empenho para atender bem quando o cliente estiver em contato com a Central de Atendimento seja, por exemplo, na hora da venda de uma assinatura de jornal ou no pós-venda, já que cuidar do momento da verdade é responsabilidade de todos na organização, principalmente do atendente que é o contato humano com a organização. O atendente precisa conscientizar-se também dessa responsabilidade.

Com base nesse contato do cliente com a empresa, o cliente forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, a qualidade do produto. É importante lembrar que um momento da verdade, por si só, não é negativo nem positivo. A forma pela qual esse momento é encarado é que vai transformar o momento da verdade numa experiência positiva ou negativa para o cliente

(ALBRECHT, 1992, p. 28). Cada profissional, quando atende um cliente, tem o poder de cativá-lo ou expulsá-lo definitivamente da empresa.

As empresas movidas a serviços conhecem os clientes, possuem uma estratégia clara, contam com pessoal da linha de frente (atendentes) voltado para os clientes e dispõem de sistemas de fornecimento de serviços amigáveis a este público.

Albrecht (2002, p. 265-269) oferecem uma receita geral para a implementação de um estilo de fazer negócios, baseado no gerenciamento de serviços, composto de cinco fatores decisivos. Chamaram esta fórmula de Qualidade Total dos Serviços (Total Quality Service), ou modelo QTS.

O modelo de Qualidade Total dos Serviços é mais uma descoberta do que uma invenção. É uma percepção que emergiu do estudo das filosofias, métodos de liderança e práticas de negócios de uma grande quantidade de organizações notáveis em serviços, que pareciam ter em comum cinco elementos básicos. E esses cinco fatores comuns davam a impressão de constituir os pilares de uma nova visão de mundo a respeito de negócios, clientes e qualidade... Os cinco elementos básicos de ação são: *Pesquisa de mercado e de clientes, Formulação da estratégia, Educação, treinamento e comunicação, Melhoria de Processos, Avaliação, mensuração e feedback.*

Dos cinco elementos básicos de ação, mencionados no modelo apresentado anteriormente, serão detalhados, *Educação, treinamento e comunicação, Melhoria de Processos, Avaliação, mensuração e feedback*, por estarem diretamente relacionados com o tema desta monografia.

***Educação, treinamento e comunicação.*** Os métodos de educação, treinamento e comunicação são fundamentais para que todos compreendam as necessidades e as expectativas dos clientes; a missão, a visão e os valores da organização; e as estratégias para atrair e reter os negócios dos clientes. Este é o processo crítico para fazer com que a organização avance na trilha da Qualidade Total dos Serviços. Por meio desses métodos, é possível educar, treinar, e

especificamente, pode-se aplicar para conscientizar os operadores da Central de Atendimento ao Assinante do Correio Braziliense, quanto a necessidade da qualidade no atendimento, a importância da qualidade no pós-venda realizado individualmente, além de elucidar a consequência dos erros ou acertos nessa atividade para a organização.

***Melhoria de Processos.*** É essencial que continuamente se examinem, questionem e reformulem os processos, procedimentos, políticas, normas e métodos de trabalho que não estejam adequados com o objetivo principal de fornecer valor para os clientes, tanto aos clientes externos pagantes, quanto aos clientes internos que contribuem com seu trabalho para esse propósito. Todos os sistemas estão sempre em julgamento. Todos são suscetíveis de revisão e eliminação, se não agregarem ou deixarem de agregar valor. Assim, a forma como é realizado o pós-venda, na Central de Atendimento ao Assinante do Correio Braziliense, pode ser examinada, questionada e ter seus procedimentos, normas e métodos de trabalho reformulados para que sua execução seja realizada com eficiência e eficácia.

***Avaliação, mensuração e feedback.*** A única maneira de orientar os esforços dos membros da organização para a Qualidade Total de Serviços é fornecer-lhes feedback sobre seu progresso. Todas as organizações necessitam: (a) de uma abordagem cuidadosa, que possibilite a avaliação do valor para os clientes e dos processos internos críticos responsáveis por sua criação, (b) de meios para divulgar as informações daí resultantes entre todos da organização e (c) de métodos para reagir de forma construtiva às suas consequências. Fazer com que todos os padrões e avaliações se baseiem nos clientes é de importância fundamental para esclarecer e definir os critérios de mensuração. Com o feedback, o operador da Central de Atendimento ao Assinante do Correio Braziliense saberá como está se saindo no



desempenho de sua função, onde precisa melhorar e nesse momento, a supervisora poderá aproveitar e focar a atenção do mesmo para a necessidade de realizar o atendimento e o pós-venda com qualidade.

A Figura 1 a seguir fornece uma visão integrada dessas cinco áreas de atuação, sob a forma de uma roda cujo eixo é a Qualidade Total dos Serviços (QTS).

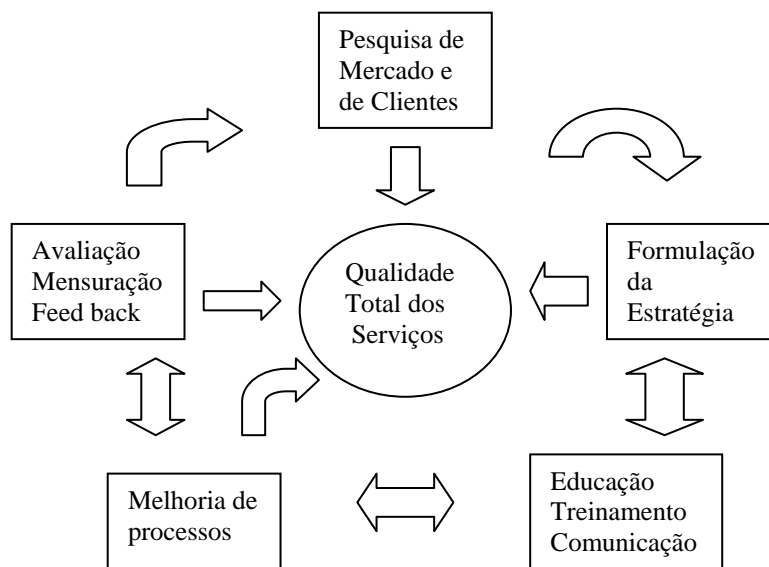


Figura 1 Modelo adaptado da Qualidade Total dos Serviços (QTS) Albrecht (2002, p. 269).

A combinação desses elementos de ação numa abordagem unificada e eficaz, isso é o que transforma a QTS em modelo de mudança; é o roteiro para transformar-se no tipo de empreendimento capaz de alcançar e sustentar um estado dinâmico caracterizado pela Qualidade Total dos Serviços.

Além da qualidade, as empresas prestadoras de serviços precisam cuidar principalmente da sua imagem e reputação. Para influenciar as pessoas a comprarem uma idéia é necessário cumprir aquilo que foi prometido com excelência desde a primeira vez. É preciso ter uma comunicação simples e honesta, isso ajudará o cliente que ouve a idéia a compreendê-la mais facilmente (HSM, 2000).

As organizações podem diferenciar a prestação de seus serviços pela capacitação de seus empregados, pelo ambiente físico agradável e pela alta qualidade no atendimento.

Neste caso, todos os funcionários devem se esforçar para que, já no primeiro contato, o serviço apresente qualidade de atendimento. Para otimizar o serviço, os atendentes devem ser bem treinados, a comunicação deve fluir com facilidade, porque é necessário não só criar, mas também, manter os clientes. Os colaboradores precisam dominar as informações sobre os produtos e serviços que vendem, como coloca Costa (2003, p. 33).

Para Blatt (1996, p. 17), os fatores que determinam a qualidade são: confiabilidade, atenção, segurança, empatia e tangibilidade como a seguir:

a) Confiabilidade: habilidade de desempenhar o serviço prometido com segurança e precisão. b) Atenção: disposição em ajudar os consumidores e em oferecer serviço rápido. c) Segurança: o conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade em inspirar confiança e responsabilidade. d) Empatia: fornecimento de cuidado e atenção individualizada aos consumidores. e) Tangibilidade: a aparência das instalações físicas, equipamentos, empregados e materiais de comunicação.

Sendo assim, as empresas, que atuam no sentido de satisfazer seus clientes de serviços, precisam cuidar bem daquilo que estão oferecendo, além de motivar e treinar constantemente seus funcionários para serem avaliados positivamente pelos clientes com base nos fatores relacionados acima, e também para cultivar o relacionamento e não deixar que os clientes esqueçam da organização.

É preciso que haja empenho em servir bem a todo e qualquer cliente para ter crescimento e permanência no mercado, pois o cliente é fator de sobrevivência para as organizações. Como a qualidade de atendimento depende das pessoas de dentro da empresa é preciso ensinar e motivar os funcionários a prestarem sempre um atendimento diferenciado e personalizado para cada cliente.

A qualidade de atendimento é por natureza um aspecto subjetivo e também intangível. É importante identificar a forma pela qual o cliente interage com o serviço e como ele percebe e valoriza o atendimento, para tanto, a qualidade depende da expectativa de quem recebe o serviço de atendimento e de quem o presta (KOTLER, 1994).

Portanto, o cliente deve ser o foco da atenção nas organizações conforme explica Costa (2003, p. 52-53):

O consumerismo está associado à busca de melhor tratamento para os consumidores.[...] A crescente pressão dos consumidores e o desejo de evitar intervenção legislativa nas empresas começam a produzir programas na indústria e no comércio para tratar das queixas e educar os consumidores com o estabelecimento de padrões e códigos. No futuro, a maioria das empresas terá de dispor de departamento para assuntos do consumidor.

Com relação à necessidade das empresas em dispor de departamento para assuntos do cliente, este tema será aprofundado no próximo capítulo que trata de Central de Atendimento ao Cliente.

### **3 CENTRAL DE ATENDIMENTO**

As organizações em todo o mundo estão compreendendo que seu sucesso depende, em grande parte, da capacidade de manter seus clientes satisfeitos, sejam esses clientes o seu público, outras empresas, ou até mesmo outras partes de suas próprias empresas.

No Brasil, o atendimento ao cliente teve seu primeiro grande impulso com o Código de Defesa do Consumidor, desde então, o brasileiro tornou-se mais exigente, principalmente após o Plano Real, quando passou a demandar valor por saber que tem poder, por ter a mídia a seu lado (TAVARES, 2000).

As empresas estão sempre procurando formas de usar o tempo com maior eficiência, por isso no final da década de 1980 houve uma explosão de interesse pelos sistemas telefônicos informatizados, que têm em comum a liberação do funcionário para fazer outras coisas. Porém, junto com a eficiência, surgiu a despersonalização, e o cliente se viu obrigado a interagir com um computador, assim o contato telefônico passou a ser controlado por um microchip. Porém, na década de 1990, a tecnologia confronta-se com a necessidade de contato pessoal com o cliente. Eles gostam de aparelhos de conveniência e que economizem tempo, mas também gostam de falar com pessoas, quando o sistema automatizado não faz o que deveria fazer (ALBRECHT, 1992).

O cliente não quer sentir-se como um número, mas como uma pessoa, quer principalmente que quem o esteja atendendo demonstre interesse por sua necessidade e a resolva da melhor forma possível. Nesse sentido, o contato humano permite realizar com mais eficácia este atendimento. A máquina é programada e

limitada, já uma pessoa pode buscar alternativas mais flexíveis e demonstrar que o cliente é importante para a organização (ALBRECHT, 1992; TAVARES, 2000).

As centrais de atendimento, são setores criados para atuar operacionalmente como canais diretos de comunicação e facilitadores do diálogo com clientes. *De um lado, as vantagens para o cliente são:* acesso direto à empresa, sem o desgaste de peregrinar por inúmeros ramais; diálogo com profissionais que, além de conhecerem tecnicamente os produtos, têm empatia com os clientes e não são avaliados pelos resultados; possibilidade de obter informações antes da compra; facilidade de obter informações e orientação; ter mais segurança na opção de compra, pois sabem que se houver necessidade, um setor especializado estará disponível para ajudá-los. *Por outro lado, as vantagens para a empresa por ter central de atendimento a clientes são:* estabelecer lealdade à marca, pelos aspectos de segurança transmitidos ao consumidor e marketing de serviços; estabelecer uma comunicação personalizada; diferenciar a empresa frente ao concorrente pela facilidade oferecida de acesso; é uma “válvula de escape de tensão”, evitando longos e desgastantes processos judiciais além de estruturar um banco de dados (ZÜLZKE, 1990).

Por exemplo, o Jornal Correio Braziliense tem uma Central de Atendimento ao Assinante e Leitor, que facilita o diálogo entre clientes internos e externos com todas as áreas da empresa. Esta Central é a linha de frente, o cartão de visita da organização, e precisaria estar bem preparada, por isso para ingressar nesta empresa é necessário que a pessoa esteja devidamente matriculada em um curso de nível superior ou que já seja graduada. Esta prática de seleção já existe há alguns anos nesta empresa e em virtude dos funcionários possuírem um elevado nível de escolaridade torna-se facilitado o diálogo entre funcionários e clientes, visto

que os operadores de telemarketing, têm habilidade para se adaptarem ao nível educacional do cliente, que é alto, dialogando da forma mais adequada para que o cliente compreenda o que está sendo dito, desde o que tenha uma formação mais simples aos graduados mais exigentes. Dessa forma privilegia-se a qualidade, e conseqüentemente, há benefício tanto para o cliente quanto para a empresa. Mas será que é suficiente?

Outra consideração a ser apresentada é a de que mesmo tendo uma equipe adequadamente preparada, muitos programas de atendimento ao cliente falham porque não se baseiam em mudanças fundamentais. O aprimoramento contínuo e gradual oferece a estrutura e as ferramentas necessárias para essas mudanças, conforme propõe Wellington (1998, p. 11). Assim, é necessário que haja interesse por parte da direção das organizações, para oferecer condições e desenvolver em todos os departamentos o desejo em cada funcionário e fornecedor de fazer o seu melhor, desta forma ganha tanto o cliente interno quanto o cliente externo.

Desse modo, para ter sucesso, é necessário que as empresas transformem o atendimento ao cliente em um processo natural e interminável, através do aprimoramento, implementado por meio do envolvimento ativo e comprometido de todos os empregados da empresa no que ela faz e, mais precisamente, na maneira com que as coisas são feitas. Assim as chances de sucesso são consideravelmente aumentadas, uma vez que nada é estático e por isso deve ser revisto *continuamente* para garantir que a melhor qualidade e a melhor prática estejam sempre atuais (WELLINGTON, 1998).

Com base no exposto, nota-se que se as atividades executadas na Central de Atendimento ao Assinante do Correio Braziliense, tanto no que se refere ao atendimento em si, quanto à ação feita no pós-venda, forem revisadas um pouco a

cada dia, será mais fácil fixar novas mudanças sem grandes dificuldades. Para isso é necessário ressaltar a importância dos empregados e das equipes, seus conhecimentos e suas participações em todos os aspectos da empresa e a contribuição que cada empregado pode e deve fazer para melhorar seu local de trabalho e do que é produzido. Estes inspiram, motivam e tornam a força de trabalho coesa, que conseqüentemente busca valores e metas comuns, e produzem resultados maiores do que a soma das contribuições individuais de seus integrantes (WELLINGTON, 1998).

Numa empresa voltada para o cliente, todos são responsáveis pelo serviço. Existem porém, aquelas pessoas que estão no lugar ideal na organização para conhecer melhor o cliente: são os funcionários que trabalham em contato direto com o público todos os dias, por exemplo, nas centrais de atendimento, estes empregados são um dos meios mais valiosos para se colher informações sobre os clientes e cada um pode atuar como um centro valioso de coleta de dados. Esse pessoal é classificado como “o radar da linha de frente” por Albrecht (1992, p. 101).

Além disso, as centrais de atendimento podem ser muito úteis para a organização e uma grande ajuda para o cliente, mas para que isso aconteça, as pessoas que trabalham ali precisam ter a capacidade de tomar decisões para resolver os problemas dos clientes. Isso significa que a administração deve lhes atribuir responsabilidades, fazendo com que todo funcionário seja responsável pela gestão dos serviços e que ouça o cliente. Quando isso acontece, as centrais de atendimento ao cliente se unem às outras estações de radar como fontes de informações valiosas a respeito do cliente (ALBRECHT, 1992).

Vale ressaltar, conforme apresentado no Capítulo 2, que o Correio Braziliense precisa cuidar sempre de sua imagem e reputação, pois pode ter apenas

uma chance para atender às expectativas do cliente por meio da Central de Atendimento. Se este cliente receber um serviço que julgue insatisfatório poderá jamais retornar, frustrando qualquer tentativa posterior por parte da empresa de reverter os efeitos causados na primeira atuação, ao entrar em contato, com o intuito de buscá-lo a ser assinante outra vez. Dessa forma é possível confirmar que há a necessidade, por parte da organização e dos funcionários, de investir continuamente na qualidade do serviço prestado.

Observa-se que nas centrais de atendimento, geralmente são utilizados dois processos: o telemarketing ativo e o receptivo. Nos contatos ativos, nota-se que há venda e pós-venda, sendo que para o tema vendas é encontrada uma vasta bibliografia, porém, o mesmo não acontece com o pós-venda, que apesar de ser um tema contemporâneo, ainda é pouco explorado, por isso este tema é tratado no próximo capítulo.



## 4 PÓS-VENDA

Os clientes freqüentemente precisam de assistência, aconselhamento e suporte no uso do produto ou serviço, e as empresas que oferecem essa assistência diferenciam-se de suas concorrentes.

Nos setores de serviço, o produto essencial é, em si, o atendimento. A medida da qualidade desse produto essencial é o próprio valor de atendimento. Uma empresa voltada para o marketing preocupa-se mais em satisfazer às necessidades dos clientes. A importância conferida ao valor de atendimento força a empresa a afastar-se de uma mentalidade voltada para a produção e orientar-se mais pelo marketing (SHETH, 2001).

Com base no exposto, pode-se inferir que o Correio Braziliense reflete tal afirmação, já que dá especial atenção à Central de Atendimento ao Assinante e Leitor, que é constituída com profissionais qualificados para resolver as solicitações dos clientes referentes ao produto e ao serviço fornecido por esta empresa, facilitando assim o contato pós-compra junto aos clientes.

“O conselho para qualquer pessoa interessada em desenvolver clientes fiéis poderia ser muito bem: ‘Siga o pedido’. Porque o que acontece com cada cliente é determinado em grande parte pelo ciclo de administração dos pedidos da empresa” (GRIFFIN, 1998, p. 141-142). A partir do momento em que o Correio Braziliense se certifica de que após fazer a assinatura do jornal, o cliente recebeu o primeiro exemplar, e os dados cadastrais estão corretos, terá maiores garantias de que essa transação seja bem sucedida ao longo do tempo.

A verdadeira venda começa depois que o cliente diz “sim”. Seu comportamento depois da compra determinará se você irá mantê-lo fiel. A harmonia e a confiança estabelecidas durante o processo de venda podem desaparecer rapidamente quando as necessidades de um novo cliente não são atendidas. O período imediato à venda é fugaz e com facilidade a boa vontade se vai (GRIFFIN 1998, p. 140).

Por isso existe a necessidade de uma equipe bem preparada para auxiliar o assinante sempre que este tiver dúvidas ou precisar de auxílio com relação à sua assinatura.

Geralmente conhecido como “atendimento pós-vendas” e “suporte de produto pós-vendas”, o atendimento nessa fase refere-se a toda a assistência que uma empresa pode oferecer para manter o produto pronto para o uso. Esse valor de atendimento é gerado à medida que o usuário utiliza o produto ou serviço. Nesse momento as empresas podem fornecer o aconselhamento e suporte no uso e na manutenção do produto ou serviço. Conforme apresentado no Capítulo 2, para diferenciar-se no valor de atendimento, as empresas precisam tornar-se mais atenciosas ao lidar com os clientes. Precisam oferecer um melhor atendimento durante as fases pré e pós-compras. Um valor de atendimento superior depende da experiência, cortesia, competência e prontidão do funcionário (SHETH, 2001).

As organizações devem buscar a diferenciação, apurando-se em mais de um tipo de valor do cliente. Sem dúvida, o que exatamente constitui valor para um cliente específico em uma situação de produto/mercado precisa ser constantemente pesquisado. Quando o assinante recebe uma ligação para confirmar se recebeu seu primeiro exemplar, e neste momento recebe informações do quanto pode ganhar utilizando os benefícios a ele oferecidos pela empresa, espera-se que logo notará o valor agregado ao produto adquirido, uma vez que os clientes se envolvem em um constante processo de avaliação do que compram à medida que os produtos são integrados em suas atividades diárias de consumo.

Wellington (1998, p. 59) afirma que Pós-Venda é um elemento de qualidade que precisa de interesse constante e atendimento a reclamação.

Para o fator interesse constante, excelência é: Reconhecer e honrar o “valor permanente” de um cliente para a empresa, e não desapontar clientes realmente leais, deixando de reconhecer (e recompensar) essa lealdade; garantir que o procedimento de colocação de novos pedidos seja simples e se baseie nas informações disponíveis sobre os clientes. Para o fator Atendimento a reclamação, excelência é: Pessoal capacitado respondendo imediatamente, gentilmente, honestamente, de forma simpática e completa; mantendo o cliente informado durante todo o processo de atendimento da reclamação; e usando tecnologia como ferramenta, e não como problema adicional. (Durante os processos de venda e pós-venda, é essencial sintonizar a empresa às necessidades de contato do cliente).

Diante do exposto, verifica-se que as organizações precisam se preparar para atender ao cliente com qualidade e eficácia também na fase seguinte a compra. Pois um cliente pode encantar-se no momento da aquisição de um produto ou serviço e até mesmo comprar por impulso, mas somente na hora em que for utilizá-lo é que haverá a avaliação que será a continuidade do encantamento ou a frustração em relação ao bem adquirido. Neste momento é importante que as empresas disponibilizem um suporte, uma central de atendimento bem treinada para atender a este cliente com qualidade, e com isso esclarecer eventuais dúvidas além de fazer com que o mesmo continue satisfeito com o produto ou serviço.

Por esses motivos, um dos objetivos deste estudo foi analisar a eficiência na execução do pós-venda pelos funcionários, no que tange a confirmação de todos os dados cadastrais e transmissão dos benefícios oferecidos pela empresa ao assinante nas ações de pós-venda realizadas na área de assinaturas do Correio Braziliense. O método para esta pesquisa será apresentado no próximo Capítulo.

## 5 MÉTODO

O método utilizado na realização deste trabalho foi um *estudo de caso* de observação participante com o foco do estudo centrado no pós-venda realizado pela Central de Atendimento ao Assinante do jornal impresso Correio Braziliense, com a utilização da técnica de entrevista pessoal para identificar o perfil dos operadores e de observação para identificar e caracterizar a situação problema na organização.

Esta pesquisa é do tipo exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, já que o tema pós-venda é pouco explorado como trabalho científico. É também pesquisa documental e teve como fonte de consultas Normas, Regimento Interno, Plano de Comunicação, manuais e visitas ao site interno da empresa que propiciaram um conhecimento mais detalhado sobre a organização e seu funcionamento, possibilitando sua caracterização baseada nas informações históricas relevantes sobre a empresa.

Outra etapa não menos importante para o desenvolvimento da monografia foi a pesquisa de campo, que consistiu na coleta de dados a fim de obter conhecimento proveniente de experiências.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população, ou seja, o universo de estudo foram todos os operadores de telemarketing da Central de Atendimento ao Assinante do Correio Braziliense em virtude de todos, em algum momento, executarem o pós-venda. Não houve, portanto, necessidade de cálculos de amostra, uma vez que foi realizado um censo.

Na aplicação da pesquisa de campo foi realizado o censo, pois o reduzido número de funcionários na Central de Atendimento possibilitou a execução desse procedimento. Além disso, optou-se pelo censo, pois considera-se o resultado obtido mais preciso e confiável por contar com a observação de toda a população.

Dos funcionários que participaram da pesquisa, 24% pertencem à faixa de idade de até 25 anos, 48% de 26 a 30 anos, 17% de 31 a 35 anos, e 11% acima de 36 anos. Quanto ao estado civil 45% dos operadores são solteiros, 38% são casados, 14% divorciados e 3% viúvos. Quanto ao sexo, 5% são do sexo masculino e 95% são do sexo feminino.

No que se refere à escolaridade, 3% dos funcionários possuem nível médio completo, 66% possuem nível superior incompleto, 31% tem nível superior completo. Do tempo de serviço no Correio Braziliense, 7% possuem menos de 1 ano, 10% de 1 a 2 anos, 21% de 2 a 3 anos, 14% de 3 a 4 anos e 48% possuem acima de 4 anos.

Por fim, quanto ao tempo de serviço dos funcionários na Central de Atendimento ao Assinante, 17% possuem menos de 1 ano, 14% de 1 a 2 anos, 17% de 2 a 3 anos, 14% de 3 a 4 anos e 38% possui acima de 4 anos.

Portanto, as características predominantes obtidas com as informações complementares mostram que 48% dos funcionários possuem de 26 a 30 anos, 45% são solteiros, 66% possuem nível superior incompleto, 48% trabalham há mais de 4 anos na empresa e 38% já está há mais de 4 anos na Central de Atendimento ao Assinante.

## **5.2 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Os instrumentos de coleta de dados adotados para a realização da pesquisa de campo foram prancheta, lápis e observação, por permitirem a obtenção das informações desejadas em tempo reduzido e pela simplicidade em sua aplicação, desde a observação, até a categorização dos dados. Também foi levado em consideração à viabilidade e a confiabilidade em sua aplicação, bem como o tamanho da população pesquisada.

Após caracterizar a população, determinar o público-alvo e definir o instrumento de coleta de dados, foi realizada em seguida a entrevista pessoal com perguntas fechadas, representadas no Anexo A. O questionário foi composto por 6 (seis) questões, com o objetivo de conhecer o perfil do entrevistado, verificando características como: idade, estado civil, escolaridade e tempo de serviço na empresa e no departamento, que possibilitariam analisar a capacitação desses funcionários em seu trabalho.

Depois da elaboração do questionário, o mesmo foi aplicado pessoalmente pela autora, que também, observou de forma assistemática os operadores no momento da execução do pós-venda durante o período de março a maio de 2005.

Em seguida foram colhidos dados junto a Central de Atendimento por meio do levantamento dos relatórios da instituição, da quantidade de vendas feitas a cada mês, bem como dos pós-vendas realizados e de erros encontrados nos cadastros. Esses dados estão representados no Anexo B.

A apresentação e a análise dos resultados encontram-se no capítulo seguinte.

## 6 RESULTADO, ANÁLISE E DISCUSSÃO

A Central de Atendimento do Correio Braziliense é composta por uma supervisora de atendimento, duas assistentes, três monitoras, quarenta operadores de telemarketing e duas estagiárias.

Nesta Central de Atendimento são executadas **atividades** relacionadas à manutenção de assinaturas e auxílio a leitores do jornal. Também são executados **projetos** como: recuperação de ex-assinantes, pós-venda, cartas devolvidas, vendas de assinaturas entre outros. Deve-se observar que os projetos fazem parte de uma avaliação mensal com metas a serem cumpridas. Sendo alcançadas as metas, há uma premiação que é distribuída para todos os operadores, além de comissão inclusa no salário que tem remuneração variável, porém o pós-venda não está incluído nesta meta para premiação, nem para comissão.

Dos projetos relacionados acima, será focado o pós-venda, por ser o objeto de estudo nesta monografia.

O serviço de pós-venda realizado pela Central de Atendimento ao Assinante do Correio Braziliense visa confirmar o recebimento do exemplar já no primeiro dia de entrega para ser utilizado por um novo assinante, e também, confirmar os dados cadastrais, para com isso, assegurar que as eventuais necessidades de contato posterior, tanto por telefone, quanto por fax, correspondência ou e-mail, sejam concretizadas com agilidade, flexibilidade e eficiência. A regra é que o pós-venda deve ser realizado no primeiro dia de entrega do jornal. Nota-se, porém que a confirmação no primeiro dia é pequena e como consequência há um acúmulo de pós-vendas, chegando a até 03 meses sem haver contato com o cliente para a

confirmação dos dados, conforme representado no Anexo B. Isso ocorreu no período de aproximadamente um ano, no qual a Central de Atendimento ao Assinante foi constituída por 36 (trinta e seis) operadores, porém, dos 36 (trinta e seis), havia sempre 5 (cinco) em período de férias; 2(duas) afastadas pelo INSS por tempo indeterminado; e 1 (uma) operadora com licença maternidade. Tendo assim, em média 28 operadores trabalhando efetivamente, divididos em dois turnos, para desempenhar todas as atividades que ocorrem nesse departamento.

Como mencionado anteriormente, não há incentivo algum para a confirmação do pós-venda. Com isso, foi observado que os operadores tendem a priorizar a realização de projetos que tenham meta para atingir a comissão e premiação por eles desejada.

Aliado a isso, por determinação da supervisão em comum acordo com a gerência, o pós-venda foi realizado, nos meses de fevereiro a maio, apenas em alguns dias, que foram priorizados por estarem próximos ao fechamento de meta fixada mensalmente para a comissão tanto do Telemarketing Ativo (setor exclusivo para vendas de novas assinaturas), quanto da Central de Atendimento ao Assinante. A priorização por alguns dias do mês, para a realização do pós-venda, ocorreu em virtude da grande demanda de trabalho e do número insuficiente de funcionários nesse setor para o cumprimento dessa quantidade de trabalho.

Com base no levantamento de dados do pós-venda, representado no Anexo B, verifica-se que no mês de novembro de 2004, foram feitos 1.946 (mil, novecentos e quarenta e seis) cadastros de vendas de assinaturas. Desses cadastros foram confirmados 2.055 (dois mil e cinqüenta e cinco) pós-vendas, revelando assim que o número de pós-vendas confirmado é maior que o número de vendas realizadas devido ao acúmulo de pós-vendas não feitos em meses anteriores. Desses 2.055



(dois mil e cinqüenta e cinco) pós-vendas confirmados, 116 (cento e dezesseis) apresentaram erros nos cadastros.

No mês de dezembro de 2004, foram feitos 1.726 (mil, setecentos e vinte e seis) cadastros de vendas de assinaturas, confirmados 2.249 (dois mil, duzentos e quarenta e nove) pós-vendas, dos quais 122 (cento e vinte e dois) apresentaram erros nos cadastros.

No mês de janeiro de 2005, foram feitos 1.717 (mil, setecentos e dezessete) cadastros de vendas de assinaturas e confirmados 2.113 (dois mil, cento e treze) pós-vendas dos quais 95 (noventa e cinco) apresentaram erros nos cadastros.

No mês de fevereiro de 2005, foram feitos 1.822 (mil, oitocentos e vinte e dois) cadastros de vendas de assinaturas, confirmados 1.517 (mil, quinhentos e dezessete) pós-vendas dos quais 49 (quarenta e nove) apresentaram erros nos cadastros. Constata-se que nesse mês, o número de pós-vendas confirmado foi menor que o número de vendas realizadas, devido ao fato de serem confirmados apenas em alguns dias no mês conforme mencionado anteriormente.

No mês de março de 2005, foram feitos 2.395 (dois mil, trezentos e noventa e cinco) cadastros de vendas de assinaturas, confirmados 676 (seiscentos e setenta e seis) pós-vendas dos quais 25 apresentaram erros nos cadastros. Verifica-se que nesse mês ocorreu uma redução brusca nas confirmações, pois a quantidade de pós-vendas realizadas é bem menor que o número de vendas feitas neste mês, acumulando assim, com os pós-vendas dos meses anteriores e tornando ainda mais defasado esse projeto.

É interessante salientar que a contagem de erros, apresentada neste levantamento, é feita por uma estagiária, e só é possível para ela contabilizar os

*print's*<sup>1</sup> se os operadores que fizerem o pós-venda registrarem na folha impressa os erros identificados. Porém, durante a observação feita nesta Central de Atendimento, notou-se que a maioria dos operadores corrige os erros encontrados direto no sistema e não registram tal situação no *print*, seja por esquecimento ou não conhecimento do significado dessa ação, registrando na folha impressa, apenas que o pós-venda foi realizado. Essa situação demonstra que a contagem de erros apresenta divergência entre o real e o registro.

A partir do mês de abril de 2005, não foram feitas as contagens para saber a quantidade de pós-vendas realizadas nessa Central de Atendimento, nem da quantidade de cadastros que apresentaram erros.

Em virtude do número insuficiente de funcionários para a grande quantidade de serviço existente e de outras necessidades identificadas pela supervisão, em acordo com a gerência, foi decidido aumentar o quadro de funcionários da Central de Atendimento ao Assinante e Leitor do Correio Braziliense formando, em abril de 2005, um quadro completo com 40 operadores conforme mencionado no início deste capítulo. É importante ressaltar que a partir dessas contratações, a empresa pretende manter o quadro sempre completo, pois quando um operador precisar se ausentar por licença, a empresa o estará substituindo por meio de contrato temporário de serviço. Com isso, observa-se que a Central de Atendimento está entrando numa rotina adequada de trabalho e que voltou no mês de junho, a regra de confirmar todos os pós-vendas, porém esta confirmação ainda está atrasada e continua não havendo incentivo nem treinamento para que os funcionários executem esta tarefa com qualidade.

---

<sup>1</sup> *Print* - nome dado à impressão feita da assinatura e que consta todos os dados cadastrais como: nome, endereço, tipo de assinatura, forma de pagamento, etc.

Pode-se inferir que é importante para o Correio Braziliense realizar o pós-venda com qualidade e eficácia, e manter o registro atualizado das confirmações feitas para ter uma visão real desta atividade, pois assim, poderá resguardar a empresa de eventuais contratempos como, por exemplo, ser feita a cobrança na conta do assinante sem que o mesmo tenha recebido nenhum exemplar, revelando que no cadastro da empresa a conta corrente está correta, mas o endereço para a entrega do jornal apresenta erro, causando frustração para o assinante e prejudicando a imagem da empresa junto ao público.

## CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões, sugestões e recomendações ao estudo desenvolvido nesta monografia. Abordou-se neste trabalho a qualidade no pós-venda realizado na Central de Atendimento ao Assinante do Correio Braziliense.

Notou-se nesse estudo de caso, que o envolvimento dos operadores na prestação de serviço aos clientes é necessário para sua permanência no mercado, tendo em vista que a Central de Atendimento é o canal onde os clientes mantêm contato com a empresa e a percebem enquanto organização.

Assim, retomando-se neste estudo de caso buscou-se analisar a seguinte questão: **O pós-venda realizado na área de assinaturas do jornal impresso Correio Braziliense é feito com qualidade e eficiência?**

O objetivo geral deste estudo que se propunha a analisar as diferenças entre o prescrito e o real, nas ações de pós-venda realizadas na área de assinaturas do Correio Braziliense foi atingido ao se constatar que tanto na execução, quanto na contagem do serviço realizado, há divergência entre o que ocorre de fato e o prescrito, até mesmo pelo fato dos operadores não conhecerem as regras a serem seguidas nem a necessidade do cumprimento na íntegra das mesmas. Observou-se que alguns operadores verbalizaram acreditar que basta confirmar o endereço e o recebimento do jornal para dar o pós-venda por encerrado, sem se darem conta de que a confirmação completa dos cadastros poderá livrar a empresa de possíveis transtornos futuros, que podem até mesmo chegar ao PROCON.

Quanto aos objetivos específicos determinados para se atingir o objetivo geral, foram realizadas: 1) Verificação da confirmação do pós-venda para analisar se eram executados no primeiro dia de entrega do exemplar; e 2) análise, por meio de observação realizada no departamento para examinar durante a execução do pós-venda, se os operadores confirmavam e atualizavam todos os dados cadastrais, bem como se os novos assinantes eram informados sobre os benefícios oferecidos a eles pela empresa.

Após os resultados encontrados do trabalho exposto conclui-se que os funcionários da Central de Atendimento ao Assinante do Correio Braziliense são altamente capacitados, tendo em vista a maturidade e a formação acadêmica, contribuindo assim para uma equipe bem qualificada para atender aos clientes que estão cada dia mais exigentes. Porém, no que tange a qualidade e eficácia na realização do pós-venda, há muito que se aprimorar, já que, a grande maioria dos pós-vendas, não são confirmados no primeiro dia de entrega do exemplar, nem todos os operadores buscam confirmar todos os dados cadastrais e poucos transmitem as informações sobre os benefícios neste contato. Além disso, a contagem dos pós-vendas realizados e dos erros encontrados nos mesmos, não condizem com a realidade. Por estes motivos, apesar da maturidade, tempo de serviço na Central de Atendimento e formação acadêmica dos operadores, falta orientação e treinamento formal e específico para este setor.

Assim, para a melhoria na qualidade do atendimento e para motivar os colaboradores a realizarem a confirmação do pós-venda com eficácia recomenda-se:

- Que seja feito treinamento junto aos operadores, com o objetivo de transmitir o conhecimento das regras para a execução do pós-venda e que

haja a conscientização junto aos mesmos, sobre as reais necessidades da realização da maior parte dos pós-vendas com sucesso, já que mesmo sendo enviada carta para o pós-venda sem contato telefônico, se o endereço estiver incompleto poderá ser extraviada pelos Correios e Telégrafos, ficando assim sem haver a confirmação de que o cliente está recebendo o jornal, ou se o exemplar está sendo entregue em endereço errado, bem como saber se os dados foram cadastrados corretamente, além de averiguar se o novo assinante está ciente dos benefícios a que tem direito. Em outras palavras, o que não é avaliado e reforçado não é valorizado.

- Outra recomendação é que os operadores sejam motivados a durante o atendimento de um contato feito pelo assinante, procurar identificar se é um cadastro novo, e em caso positivo, procurar fazer o pós-venda neste momento.
- Oferecer alguma recompensa para os operadores que realizarem uma determinada quantidade de pós-vendas com sucesso, por meio de meta pré-estabelecida objetivando motivá-los a realizar o pós-venda com o mesmo empenho que demonstram ter nos demais projetos conforme mencionado no capítulo 6 (seis).
- Conscientizar os operadores, sobre o benefício que é a *Atualização Freqüente de Dados* – Focando na Qualidade Total de Serviço, reforçando que cada contato com o assinante é uma oportunidade para atualização de dados e encantamento. Já que, como exemplo, foi observado que alguns operadores, às vezes atendem a elogios, mas não acessam a assinatura para confirmação de dados cadastrais, ou até

mesmo para sugerir benefício maior para o assinante, como migrar sua modalidade de assinatura para que ele receba mais exemplares com menor preço, se for o caso, ou o informe que pode baixar o provedor de acesso à Internet CorreioWeb gratuitamente ou ainda abrir uma conta de e-mail também de forma gratuita por ser assinante do jornal impresso, sem esquecer que cada contato com o cliente é um momento da verdade, conforme citado no Capítulo 2 e que deve-se buscar sempre formas de encantá-lo ainda mais.

Lembrando sempre de que quando um cliente faz uma compra por telefone ou via Internet, precisa acreditar que a empresa cumprirá o prometido. Nesse caso, prestar um serviço de primeira classe é um grande desafio e conseqüentemente, as empresas são obrigadas a criar confiança no cliente sendo sinceras e cumprindo suas promessas, pois muitas vezes o único ativo real de que dispõem é sua reputação (HSM, 2000). Além disso, a excelência operacional é um fator de sucesso, pois a pessoa que teve problemas em sua primeira experiência de compra por telefone ou Internet dificilmente voltará a comprar por estes meios, que são utilizados no Correio Braziliense.

A pesquisa teve como limitação principal, o fato de não ter tido tempo hábil para estender este estudo de pós-venda a outras empresas, o que enriqueceria este trabalho. Sugestão para pesquisas futuras: Fazer pesquisas sobre pós-venda, visto que é um tema pouco explorado cientificamente; fazer análise comparativa da quantidade de erros encontrados nos pós-vendas de cadastros feitos pela Central de Atendimento e pelo Telemarketing Ativo; Estudar Clima Organizacional, Chefia e liderança e a influência no projeto pós-venda; Elaborar questionário para conhecer a opinião dos operadores sobre o tema pós-venda.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALBRECHT, Karl. *Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente* / Karl Albrecht, Ron Zemke; tradução [da edição original ampliada e atualizada] Afonso Celso da Cunha. – Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ALBRECHT, Karl. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva* / Karl Albrecht e Lawrence J. Bradford; tradução Sara Gedanke; revisão técnica Luciano Sabóia Lopes Filho. – São Paulo: Makroon Books, 1992.

ALMEIDA, Sergio. *Ah! eu não acredito; como cativar o cliente através de um fantástico atendimento*. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

BLATT, Adriano. *Cobrança e Recuperação de dívidas: técnicas e estratégias*. 4 ed. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

COBRA, Marcos, - *Serviços ao Cliente: uma estratégia competitiva*. Marcos Cobra, Alexandre Rangel. – São Paulo: Marcos Cobra. 2 Ed. 1993.

COSTA, Nelson Pereira da. *Marketing para empreendedores: um guia para montar e manter um negócio: um estudo da administração mercadológica*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

GRIFFIN, Jill. *Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros* / Jill Griffin; tradução Eduardo Lasserre. – São Paulo: Futura, 1998.

HSM MANAGEMENT – Em busca da boa reputação – nº 20, v. 4, maio/junho, p. 28-32. São Paulo, 2000.

JOHNSON, Neil. *Os segredos do telemarketing: como fazer ligações que resultam em vendas*. São Paulo: Littera Mundi, 2000.

LOVELOCK, Christopher. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo, 2001.

MALHOTRA. *Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada* – 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

TAVARES, Mirela. Atendimento ao consumidor. *REVISTA ESPM* nº 7(6). Ed. 1. Caderno especial. Março/2000.



SHETH, Jagdish N. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor* / Jagdish N. Sheth, Banwari Mittal, Bruce I. Newman; tradução Lenita M. R. Esteves; revisão técnica Rubens da Costa Santos. São Paulo: Atlas, 2001.

SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor: Comprando, possuindo e sendo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

VERGUEIRO, Waldomiro. *Qualidade em serviços de informação*. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

WELLINGTON, Patrícia. *Estratégias Kaizen para atendimento ao Cliente: como criar um poderoso programa de atendimento ao cliente e fazê-lo funcionar*. São Paulo: Educator, 1998.

ZÜLZKE, Maria Lucia. *Abrindo a empresa para o consumidor*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1990.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 14724: informação e documentação: Trabalhos acadêmicos: apresentação*. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 10520: informação e documentação: Citações em documentos: apresentação*. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023: informação e documentação: Referências: elaboração*. Rio de Janeiro, 2002.

BEKIN, Saul F. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. 3 ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BOAVENTURA, Edivaldo M. *Metodologia, dissertação, tese*. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

IBGE XLV Estudos MARPLAM, 1º semestre, 2003.

N. W. (Red) Pope. "American Banker", Marketing do Mickey Mouse, 12/09/1979.

## **ANEXO A**

### **QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA PESSOAL**

**1** – Qual a idade do funcionário desta Central de Atendimento?

- ( ) até 25 anos;
- ( ) de 26 a 30 anos;
- ( ) de 31 a 35 anos;
- ( ) acima de 36 anos.

**2** – Qual o estado civil dos operadores?

- ( ) solteiros;
- ( ) casados;
- ( ) divorciados;
- ( ) viúvos.

**3** – Qual o sexo?

- ( ) masculino;
- ( ) feminino.

**4** – Qual a escolaridade dos operadores?

- ( ) nível superior incompleto;
- ( ) superior completo;
- ( ) médio completo.

**5** – Qual o tempo de serviço dos operadores no Correio Braziliense?

- ( ) menos de 01 ano.
- ( ) de 01 a 02 anos;
- ( ) de 02 a 03 anos;
- ( ) de 03 a 04 anos;
- ( ) acima de 04 anos;

**6** – Quanto tempo de serviço dos funcionários na Central de Atendimento

- ( ) menos de 01 ano.
- ( ) de 01 a 02 anos;
- ( ) de 02 a 03 anos;
- ( ) de 03 a 04 anos;
- ( ) acima de 04 anos;

## ANEXO B

### NOVEMBRO / 2004

MÊS DE NOVEMBRO DE 2004.	
VENDAS	
TOTAL	1946

MÊS DE NOVEMBRO DE 2004.	
POS-VENDAS	
TOTAL	2055

MÊS DE NOVEMBRO DE 2004.	
POS-VENDAS COM ERROS	
MOTIVO	QUANTIDADES
CONTA CORRENTE	9
TELEFONE	21
AGÊNCIA	10
NOME	13
CEP	5
DIA DO DÉBITO	5
BAIRRO	1
BANCO	1
TIPO DE ASSINATURA	1
ANIVERSÁRIO	1
ENDEREÇO	49
TOTAL	116

**DEZEMBRO / 2004**

MÊS DE DEZEMBRO DE 2004.	
VENDAS	
TOTAL	1726

MÊS DE DEZEMBRO DE 2004.	
POS-VENDAS	
TOTAL	2249

MÊS DE DEZEMBRO DE 2004.	
POS-VENDAS COM ERROS	
MOTIVO	QUANTIDADES
CONTA CORRENTE	9
TELEFONE	19
AGÊNCIA	5
NOME	10
CEP	4
DIA DO DÉBITO	13
BAIRRO	3
NÚMERO DO CARTÃO	1
SEXO	2
ANIVERSÁRIO	1
ENDEREÇO	53
VALOR	1
DDD	1
TOTAL	122

**JANEIRO / 2005**

MÊS DE JANEIRO DE 2005	
VENDAS	
TOTAL	1717

MÊS DE JANEIRO DE 2005.	
PÓS-VENDAS	
TOTAL	2113

MÊS DE JANEIRO DE 2005.	
POS-VENDAS COM ERROS	
MOTIVO	QUANTIDADE
CONTA CORRENTE	5
TELEFONE	21
AGÊNCIA	10
NOME	10
QUANTIDADE DE PARCELAS	2
DIA DO DÉBITO	11
BAIRRO	1
NÚMERO DO CARTÃO	0
SEXO	0
ANIVERSÁRIO	0
ENDEREÇO	34
VALOR	1
TOTAL	95

## FEVEREIRO / 2005

MÊS DE FEVEREIRO DE 2005	
VENDAS	
TOTAL	1822

MÊS DE FEVEREIRO DE 2005.	
PÓS-VENDAS	
TOTAL	1517

MÊS DE FEVEREIRO DE 2005.	
POS-VENDAS COM ERROS	
MOTIVO	QUANTIDADE
CONTA CORRENTE	6
TELEFONE	5
AGÊNCIA	2
NOME	4
DIA DO DÉBITO	4
NÚMERO DO CARTÃO	2
ENDEREÇO	26
TOTAL	49

## MARÇO / 2005

MÊS DE MARÇO DE 2005	
VENDAS	
TOTAL	2395

MÊS DE MARÇO DE 2005.	
PÓS-VENDAS	
TOTAL	676

MÊS DE MARÇO DE 2005.	
POS-VENDAS COM ERROS	
MOTIVO	QUANTIDADE
CONTA CORRENTE	2
TELEFONE	1
AGÊNCIA	1
NOME	7
DIA DO DÉBITO	1
NÚMERO DO CARTÃO	2
ENDEREÇO	11
TOTAL	25